

УДК 338.1:658.1

**Джерелюк Ю.О.**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу  
Херсонського національного технічного університету*

## **ЗАСТОСУВАННЯ СЦЕНАРНОГО ПІДХОДУ ДО СИСТЕМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **АНОТАЦІЯ**

У статті обґрунтовано позитивні сторони сценарного підходу, визначено його переваги для обґрунтування управлінських рішень щодо системного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичних підприємств. Викладено теоретико-методичні положення сценарного підходу до аналітичного обґрунтування варіантів управлінських рішень щодо системного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості підприємства, що дає змогу визначити можливі тенденції та взаємозв'язки складових забезпечення антикризової стійкості, а також обґрунтувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств. Проведено розрахунки, наведено схематичне зображення процесу формування бажаного сценарію системного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичних підприємств.

**Ключові слова:** антикризова стійкість, сценарний підхід, системне забезпечення, темп росту, бажаний сценарій, туристичне підприємство.

### **АННОТАЦИЯ**

В статье обоснованы положительные стороны сценарного подхода, определены его преимущества для обоснования управленческих решений по системному обеспечению внутренней антикризисной устойчивости туристических предприятий. Изложены теоретико-методические положения сценарного подхода к аналитическому обоснованию вариантов управленческих решений по системному обеспечению внутренней антикризисной устойчивости предприятия, что позволяет определить возможные тенденции и взаимосвязи составляющих обеспечения антикризисной устойчивости, а также обосновать комплекс мероприятий, направленных на повышение уровня системного обеспечения антикризисной устойчивости туристических предприятий. Проведены расчеты, приведено схематическое изображение процесса формирования желаемого сценария системного обеспечения внутренней антикризисной устойчивости туристических предприятий.

**Ключевые слова:** антикризисная устойчивость, сценарный подход, системное обеспечение, темп роста, желаемый сценарий, туристическое предприятие.

### **ANNOTATION**

The article substantiates the positive aspects of the scenario approach and determines its advantages for the justification of management decisions on the systemic provision of internal anti-crisis sustainability of tourist enterprises. The theoretical and methodological provisions of the scenario approach to the analytical justification of the options for management decisions on systemic support of the internal anti-crisis sustainability of the enterprise are described, which allows identifying possible trends and interrelationships of the components of the anti-crisis sustainability and justifying a set of measures aimed at increasing the level of systemic support for the anti-crisis sustainability of tourist enterprises. Calculations are made and a schematic representation of the process of forming the desirable scenario for the systemic provision of internal anti-crisis sustainability of tourist enterprises is presented.

**Key words:** anti-crisis sustainability, scenario approach, systemic provision, growth rate, desirable scenario, tourist enterprise.

**Постановка проблеми.** В умовах високого динамізму та невизначеності зовнішнього середовища, ринкових перетворень, посилення інтенсивності конкуренції, наростаючих темпів змін споживчих попитів та переваг стосовно якості туристичних послуг актуальними стають питання забезпечення антикризової стійкості підприємства в конкурентному середовищі. Туристична галузь є надприбутковою складовою сучасної ринкової економіки, але в Україні її розвиток є дещо інертним та перебуває під впливом різних за характером загроз, тому визначення можливостей підвищення рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства є важливим та складним завданням. Очевидно, що чим точніше визначено можливості підвищення рівня системного забезпечення антикризової стійкості підприємства, тим впевненіше здійснюється поточне керівництво, тим ефективніше вирішуються проблеми.

Антикризова стійкість є однією з основних економічних категорій, навколо якої здійснюється розробка всіх управлінських заходів та рішень щодо функціонування та розвитку туристичного підприємства. Актуальність застосування сценарного підходу полягає у визначенні нових можливостей для діяльності туристичних підприємств і дає змогу посилювати свої позиції в конкурентному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічним та практичним засадам антикризової господарської діяльності підприємства в нестабільному зовнішньому середовищі присвячені праці таких провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників, як, зокрема, І.О. Бланк, В.О. Василенко, А.П. Градов, А.Г. Грязнова, Т.С. Клебанова, Л.О. Лігоненко, О.І. Маслак, О.О. Терещенко, З.Є. Шершньова. Питання забезпечення стійкості підприємств досліджувалися в працях Л.Ю. Басовського, О.В. Броїло, К.С. Григорян, Д.С. Кондаурової, А.Л. Пустуєва, О.В. Семененко, В.М. Ячменьової, М.С. Яшина та інших науковців. Питання методології сценарного підходу, побудови прогнозних сценаріїв представлені в теоретичних і прикладних розробках провідних вітчизняних і закордонних фахівців, зокрема в роботах М.Д. Балджи, М.З. Згуровського, Ф. Ван Ноттена, К.В. Переверзи, В.Д. Філіппової, Р.А. Фатхутдінова, І.М. Ягнюка.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проведений аналітичний огляд робіт показав, що в аналізованих джерелах не приділено уваги питанням застосування на практиці сценарного підходу у сфері системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств, не сформовано чіткої методики його застосування, адже методика варіюється залежно від специфіки галузі функціонування конкретного підприємства.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є висвітлення особливостей застосування сценарного підходу до обґрунтування управлінських рішень щодо системного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичних підприємств, що дасть змогу отримати інформацію щодо динаміки, спрямованості, достатності та результативності досліджуваного явища з метою визначення пріоритетних напрямів та розроблення відповідних управлінських заходів з підвищення рівня антикризової стійкості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризова стійкість підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства зберігати в довгостроковому періоді поступове покращення конкурентних позицій на ринку під дією сукупності екзогенних та ендогенних факторів виникнення кризи в умовах конкурентного середовища [1]. Загальна антикризова стійкість підприємства є складним поняттям, яке характеризується системою показників, що відображають внутрішню антикризову стійкість підприємства та його взаємодію із зовнішнім середовищем. Автором сформовано цілісну систему показників оцінювання рівня забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства, які використовуються у плануванні, обліку та аналізі діяльності туристичних підприємств, що є передумовою практичного застосування цієї оцінки. В результаті розрахунків відібрано 14 оціночних показників, що описують рівень забезпечення зовнішньої, та 31 показник, що описують рівень забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичного підприємства. За основними вимогами комплексного оцінювання, включаючи інформаційну повноту та адекватність використання взаємопов'язаних показників суб'єктної оцінки, в ході дослідження нами адаптовано універсальний методичний підхід до вимірювання довжини (норми) вектору та кута між векторами до оцінювання антикризової стійкості підприємства [2, с. 16].

Визначення конкурентної позиції дає можливість кількісно визначити рівень її зростання, тобто оцінити рівень системного забезпечення антикризової стійкості підприємства. Показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення антикризової стійкості є вектором, його ж просторове положення в системі координат характеризує рівень системного забезпечення антикризової стійкості підпри-

ємства в конкурентному середовищі. Рівновіддаленість вектору від кожної з координат буде відповідати високому рівню системного забезпечення антикризової стійкості підприємства. Наближення ж цього вектору до однієї з координат буде вказувати на високий рівень забезпечення однієї складової та нехтування іншими складовими антикризової стійкості.

Показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення внутрішньої антикризової стійкості слід оцінювати в просторі такого виміру, як рівень забезпечення операційної, маркетингово-інноваційної, фінансово-інвестиційної, кадрової, інформаційної та управлінської складових.

Рівень системного забезпечення антикризової стійкості підприємства визначається відхиленням вектору конкурентної позиції підприємства від вектору конкурентної позиції «абсолютно антикризово стійкого» підприємства за рівнями забезпечення антикризової стійкості.

Продуктивним з точки зору системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств в сучасних умовах значних невизначеностей та ризиків є сценарний підхід. Сутність сценарного підходу полягає в порівнянні декількох рівно ймовірних варіантів розвитку ситуації з урахуванням характерних для кожного суб'єктивних та об'єктивних факторів.

Фактично сценарій – це логічний опис можливого майбутнього стану суб'єкта господарювання після реалізації певної комбінації цілей. Голландський вчений Філіп Ван Ноттен (Philip Van Notten) уточнює визначення сценарію: це «гіпотетична послідовність можливих подій, що фокусує увагу на причинно-наслідковому зв'язку між цими подіями і точками ухвалення рішень, здатних змінити хід і траєкторію руху в часі всієї цієї системи загалом або окремих її підсистем» [3]. Більш повне визначення сценарію, на нашу думку, дала А.С. Крутова, яка вважає, що сценарій – це варіант розвитку процесів, які мають високу ймовірність і можуть істотно впливати на стан об'єкта дослідження, що описується певною моделлю і надає інформацію про стан об'єкта в майбутньому, визначає генеральну лінію розвитку об'єкта з урахуванням впливу факторів (зовнішніх і внутрішніх) [4].

І.Д. Романишин зазначає, що «основне призначення сценаріїв полягає в ідентифікації ключового напрямку розвитку підприємства з урахуванням дії внутрішніх та зовнішніх факторів, а також підборі оціночних критеріїв поставлених цілей, вони дають змогу проаналізувати наслідки теперішніх дій та управлінських рішень у виробничо-господарській діяльності, ідентифікувати можливі проблеми й уникнути їх появи, виявити теперішні наслідки майбутніх подій та розпізнати основні аспекти можливого чи бажаного майбутнього, дає змогу узагальнено дослідити вплив рівноцінних та подібних невизначеностей на функціонування підприємства, спрощуючи процес «звуження» масиву даних

у лімітовану кількість можливих положень» [5]. За своєю сутністю сценарії становить правдоподібні образи майбутнього, які, як правило, супроводжуються «історією майбутнього», що відбиває шлях із сьогодення в майбутнє (такі сценарії часто називають «дослідницькими» або «екстраполяційними») або в зворотному напрямку, а саме від майбутнього до сьогодення (часто згадуються як «нормативні» сценарії). Кількість сценаріїв, що розробляється в різних передбаченнях управління, є різною, і вони, як правило, помітно відрізняються один від одного, іноді пропонуючи досить радикальні (хоча й правдоподібні) погляди на майбутнє [6]. В.Д. Філіппова зазначає, що сценарний підхід є дієвим інструментом побудови не окремих векторів розвитку, а широкого спектру варіантів для оцінювання впливу різних чинників на розвиток будь-якої сфери. Сценарії дуже ефективні під час вибору цільових орієнтирів, стратегій розвитку та оцінювання можливих ризиків. Можна застосовувати як мінімум чотири типи сценарних підходів, кожен з яких має свою мету, а саме візуальний допомагає описати ідеальну або найбільш бажану перспективу, проектний візуалізує очікування, виходячи із сьогоденної ситуації, маршрутний порівнює теперішню й майбутню ситуації для розроблення стратегій змін, альтернативні сценарії показують набір можливих змін у майбутньому для обмеження чинників невизначеності, які важко або неможливо спрогнозувати. Залежно від потреб і постановлення конкретного завдання використовується один із зазначених методів або їх поєднання [7]. А.С. Крутова пропонує виділяти пасивний сценарій (прогнозування розвитку ситуації на основі екстраполяції наявних тенденцій у майбутнє або передбачення можливих змін); активний прямий сценарій (прогнозування розвитку ситуації з вибраним комплексом керівних заходів, орієнтованих на реалізацію інтересів зацікавлених суб'єктів); активний зворотний сценарій (комплекс заходів для досягнення необхідної зміни ситуації) [4].

Головна спрямованість та мета сценарію системного забезпечення антикризової стійкості полягає в розкритті наслідків поточного забезпечення складових і позначенні прийнятих допускень, а також концентрації уваги на правильно сформульованих проблемах. Метод сценаріїв, як відомо, є набором сценаріїв з кожного розглянутого рішення, його реалізації, а також можливими позитивними та негативними наслідками. Заключним кроком виступає моніторинг за подальшим ходом роботи підприємства з метою його можливого коригування.

Загалом щодо системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств пропонується узагальнити розробку та відбір чотирьох варіантів сценаріїв, а саме песимістичного, оптимістичного, прогностичного та бажаного. Оптимістичний сценарій передбачає ідентифікацію прогресуючої динаміки рів-

ня системного забезпечення антикризової стійкості підприємства та конкурентної позиції. Оптимістичний сценарій є, звичайно, найкращим для забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств, проте він найменше відповідає принципу «реалізованості». Песимістичний сценарій передбачає ідентифікацію згасаючої динаміки рівня системного забезпечення антикризової стійкості підприємства та конкурентної позиції.

Бажаний сценарій (більш формально «нормативний сценарій») будується для того, щоб уявити, в якому напрямі необхідно рухатись, які дії необхідно виконувати, щоб досягти поставленої мети щодо системного забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства.

Обґрунтування найбільш доцільних рівнів складових забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичного підприємства для досягнення «бажаного» результату – це головне завдання сценарного підходу. Бажаний сценарій не може бути єдиним для всіх підприємств, він зумовлюється двома вимогами, а саме темпом росту конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості та темпом росту рівня системного забезпечення антикризової стійкості підприємства.

Враховуючи те, що на розглянутому проміжку часу є максимальне відхилення показників темпу росту, що характеризують рівень системного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості, майбутній бажаний сценарій можемо визначити так:

$$Y_{s(2018B)} = Y_{s(2017)} + (Y_{s(max)} - Y_{s(min)}), \quad (1)$$

де  $Y_{s(2018B)}$  – бажаний темп росту рівня системного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості підприємства в майбутньому періоді (2018 рік);

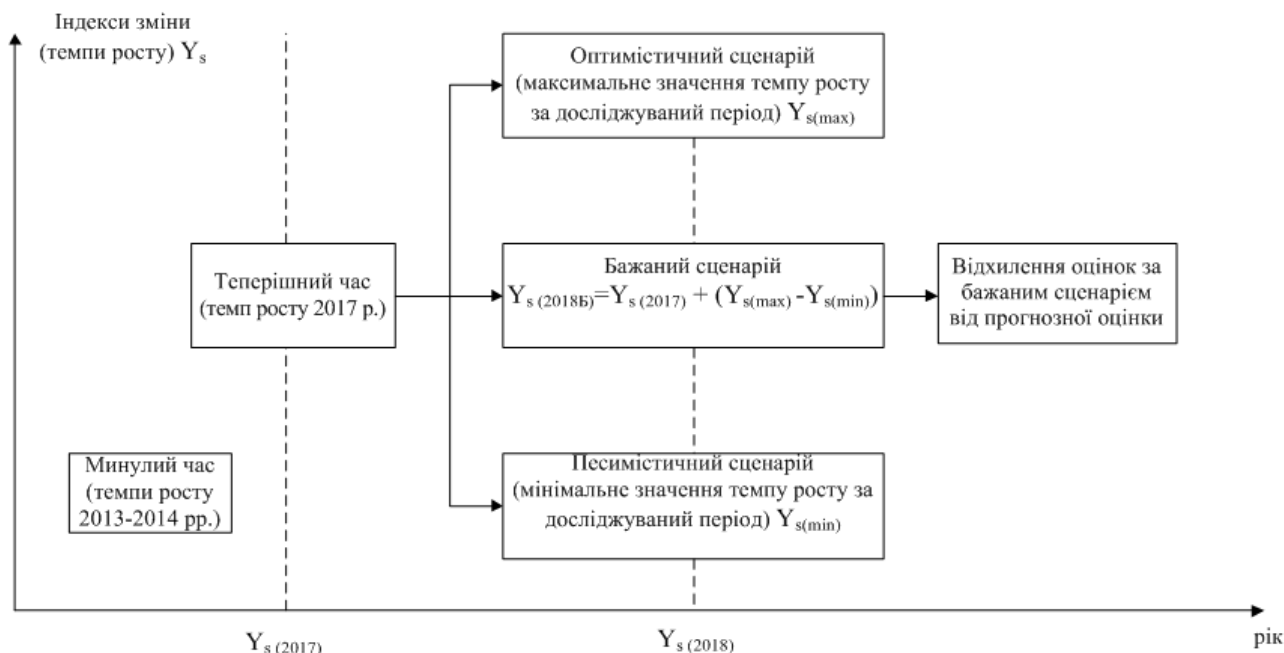
$Y_{s(max)}$  – максимальний темп росту рівня системного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичного підприємства за певний період;

$Y_{s(min)}$  – мінімальний темп росту рівня системного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичного підприємства за певний період;

$Y_{s(2017)}$  – темп росту рівня системного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичного підприємства в теперішньому періоді (2017 рік).

Аналогічно можна розрахувати бажаний темп росту конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства ( $Y_{КП(2018B)}$ ).

Схематичне зображення процесу формування сценаріїв за темпами росту рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства надано на рис. 1. Таким чином, сценарій зосереджує увагу на тих причинно-наслідкових зв'язках, які для туристичного підприємства є найбільш важливими та вимагають прийняття управлінських рішень.



**Рис. 1. Схематичне зображення процесу формування сценаріїв за темпами росту рівня системного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості підприємства**

Джерело: авторська розробка

У дослідженні акцент робиться саме на верхній межі бажаного сценарію шляхом зниження невизначеностей, нейтралізації загроз та формування здатностей реалізовувати можливості туристичного підприємства.

Таким чином, маючи уявлення про можливості та динаміку можливостей підприємств, можемо використовувати їх з метою підвищення конкурентної позиції та рівня системного забезпечення антикризової стійкості; маючи ж уявлення про загрози, можемо розробляти попередні заходи з метою їх упередження. У межах системного підходу принципово слід врахувати як показники конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості, так і показники рівня системного забезпечення. При цьому можливими є три сценарії, які описують комбінування критеріїв конкурентної

позиції та системного забезпечення в діяльності туристичного підприємства під час прийняття управлінських рішень, а саме збалансований, орієнтований на підвищення рівня системного забезпечення антикризової стійкості та орієнтований на підвищення показника конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості підприємства (табл. 1).

Вибір певного бажаного сценарію туристичним підприємством залежить від оцінювання показника рівня системного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичних підприємств (дуже низький, низький, нижче середнього, вище середнього, високий, дуже високий) та показника конкурентної позиції за рівнем забезпечення внутрішньої антикризової стійкості (дуже сильна, сильна, середня, слабка конкурентна позиція). Важливим аспектом

Таблиця 1

**Характеристика бажаних сценаріїв врахування рівня системного забезпечення антикризової стійкості та показника конкурентної позиції туристичних підприємств**

| Номер сценарію | Назва сценарію  | Характеристика сценарію   |
|----------------|---|---|
| I              | Збалансований   | Під час прийняття управлінських рішень формується бажаний сценарій, який враховує обидва критерії (рівень системного забезпечення та показник конкурентної позиції). Приймаються управлінські рішення з підвищення рівнів критеріїв до верхньої межі потенціалів. |
| II             | Орієнтований на підвищення рівня системного забезпечення  | Під час прийняття управлінських рішень формується бажаний сценарій, який відповідає критерію підвищення рівня системного забезпечення до верхньої межі потенціалу за умов дуже сильної конкурентної позиції.  |
| III            | Орієнтований на підвищення показника конкурентної позиції | Під час прийняття управлінських рішень формується бажаний сценарій, який відповідає критерію підвищення конкурентної позиції до верхньої межі потенціалу за умов дуже високого (вище середнього) рівня системного забезпечення.                                   |

Джерело: запропоновано автором

системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств є врахування здатностей туристичного підприємства реалізувати позитивні можливості, які вже розвинуті та існують на підприємстві, для досягнення бажаного результату. Величину, що характеризує можливість, називають потенціалом. Саме тому формування потенціалу слід розглядати як ключовий елемент системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств.

Для підтвердження валідності теоретичних напрацювань щодо формування бажаних сценаріїв системного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості підприємства їх апробацію проведено на прикладі десяти туристичних підприємств м. Херсона. Ці туристичні підприємства є подібними за сукупністю параметрів господарювання, серед яких можна виділити подібність за рівнем формування антикризової стійкості; надання приблизно однакового спектру туристичних послуг; приблизно однакове ресурсне забезпечення, що дає змогу їх порівнювати; однакове зовнішнє середовище.

Сценарні альтернативи та бажані значення конкурентної позиції за рівнем забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичних підприємств з урахуванням використання верхньої межі потенціалу наведено в табл. 2.

Сценарні альтернативи та бажані значення рівня системного забезпечення внутрішньої ан-

тикризової стійкості з урахуванням використання верхньої межі потенціалу наведені в табл. 3.

Необхідно зазначити, що під час прийняття управлінських рішень в кожному конкретному випадку обов'язково слід досліджувати причини, які привели до того чи іншого співвідношення показників складових забезпечення внутрішньої антикризової стійкості на підприємстві.

**Висновки.** Важливим аспектом сценарного підходу до системного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості підприємств є обґрунтування варіантів рішень щодо адекватного та своєчасного реагування на зміни; здатностей передбачати й вдало реагувати на загрози та знижувати невизначеності і ризики; підтримувати відповідність між складовими внутрішньої антикризової стійкості для забезпечення високого рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств в конкурентному середовищі. Використання сценарного підходу до системного забезпечення антикризової стійкості підприємства поглиблює та розвиває теоретико-методичні основи системного забезпечення антикризової стійкості, підвищує гнучкість та якість управлінських рішень на основі виявлення «вузьких місць» та обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств. Подальші дослідження у цьому

Таблиця 2

**Розрахунок бажаного значення конкурентної позиції за рівнем забезпечення внутрішньої антикризової стійкості підприємств згідно зі сценарним підходом**

| Назва підприємства | Песимістичний сценарій $Y_{КП(min)}$ | Оптимістичний сценарій $Y_{КП(max)}$ | Потенціал підвищення конкурентної позиції | Бажаний сценарій $Y_{КП(2018B)}$ | Бажане значення конкурентної позиції $КП_i^{оacc(B)}$ |
|--------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|----------------------------------|---|
| Aquavita           | 0,7929                               | 1,4430                               | 0,6501                                    | 1,6881                           | 0,7654  |
| Тур Плаза          | 0,7647                               | 1,2927                               | 0,5280                                    | 1,5616                           | 0,7547  |
| Квитки по Європі   | 0,6784                               | 1,8135                               | 1,1351                                    | 2,3873                           | 1,0000  |
| Tourmapa           | 0,7786                               | 1,4607                               | 0,6821                                    | 1,6818                           | 0,6699  |
| Вояж               | 0,8541                               | 1,6013                               | 0,7472                                    | 1,8816                           | 0,8480  |

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3

**Розрахунок бажаного рівня системного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичних підприємств згідно зі сценарним підходом**

| Назва підприємства | Песимістичний сценарій $Y_{s(min)}$ | Оптимістичний сценарій $Y_{s(max)}$ | Потенціал підвищення рівня системного забезпечення | Бажаний сценарій $Y_s(2018B)$ | Бажане значення рівня системного забезпечення $S_i^{оacc(B)}$ |
|--------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------|---|
| Вокруг Света Tours | 0,8946                              | 1,1791                              | 0,2845   | 1,2113                        | 0,9236  |
| Aquavita           | 0,9344                              | 1,0935                              | 0,1591   | 1,0935                        | 0,8499  |
| Тур Плаза          | 0,7927                              | 1,1385                              | 0,3458   | 1,1385                        | 0,7537  |
| Квитки по Європі   | 0,9059                              | 1,2038                              | 0,2979   | 1,2038                        | 0,8341  |
| Tourmapa           | 0,8512                              | 1,2211                              | 0,3699   | 1,3534                        | 1,0000  |
| Корсар             | 0,8221                              | 1,2759                              | 0,4538   | 1,4207                        | 1,0000  |
| Key Tour           | 0,9568                              | 1,0022                              | 0,0454   | 1,0395                        | 0,7834  |

Джерело: розраховано автором

напрямі будуть спрямовані на обґрунтування найбільш доцільних рівнів окремих складових забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичного підприємства для досягнення бажаного результату за допомогою пакета символічних обчислень Maple.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Dzhereliuk I.O., Savina G.G. The system approach to the assessment of anti-crisis sustainability of the enterprise. Науковий вісник Полісся. 2018. № 1(13). Ч. 2. С. 36–40.
2. Сталий розвиток регіонів України / науковий керівник М.З. Згуровський. Київ: НТУУ «КПІ», 2009. 197 с. URL: [http://activity.wdc.org.ua/ukraine/lisd\\_ukr-2400dpi-10.pdf](http://activity.wdc.org.ua/ukraine/lisd_ukr-2400dpi-10.pdf).
3. Van Notten Ph. Scenario Development: a Typology of Approaches. Think Scenario, Rethink Education. Paris: OECD Publishing, 2006. P. 69–84.
4. Крутова А.С., Ставерська Т.О. Сценарний підхід до прогнозування і планування прибутку підприємств. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. Вип. 2(20). С. 25–36.
5. Романишин М.І., Шпак Н.О. Моделювання варіантів сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства. Економіка промисловості. 2011. № 2. С. 144–151.
6. Згуровський М.З. Сценарний аналіз як системна методологія передбачення. Системні дослідження та інформаційні технології. 2002. № 1. С. 7–38.
7. Філіппова В.Д. Методика розроблення прогнозних сценаріїв процесу формування і реалізації державної політики. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 1. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2015\\_1/24.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/24.pdf).

#### REFERENCES:

1. Dzhereliuk I.O., Savina G.G. (2018). "The system approach to the assessment of anti-crisis sustainability of the enterprise". *Naukovyj visnyk Polissja*, vol. 1(13), no. 2, p. 36–40 [in Ukrainian].
2. Zghurovskyi M.Z. (2009). "Stalyi rozvytok rehioniv Ukrainy" [Sustainable development of regions of Ukraine]. Kyev: National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute". Available at: [http://activity.wdc.org.ua/ukraine/lisd\\_ukr-2400dpi-10.pdf](http://activity.wdc.org.ua/ukraine/lisd_ukr-2400dpi-10.pdf) [in Ukrainian].
3. Van Notten Ph. (2006). "Scenario Development: a Typology of Approaches". *Think Scenario, Rethink Education*. Paris: OECD Publishing, p. 69–84.
4. Krutova A.S., Stavarsjka T.O. (2014), "Scenarnyj pidkhid do proghnozuvannja i planuvannja prybutku pidpryjemstv". *Ekonomichna strateghija i perspektyvy rozvytku sfery torghivli ta poslugh*, no. 2(20), p. 25–36 [in Ukrainian].
5. Romanyshyn M.I., Shpak N.O. (2011). "Modeljuvannja variantiv scenarijiv rozvytku podij pry formuvanni strateghiji zabezpechennja ekonomichnoji stabiljnosti pidpryjemstva". *Ekonomika promyslovosti*, vol. 2, p. 144–151 [in Ukrainian].
6. Zghurovsjkyj M.Z. (2002). "Scenarnyj analiz jak systemna metodologhija peredbachennja". *Systemni doslidzhennja ta informacijni tekhnologhiji*, vol. 1, p. 7–38 [in Ukrainian].
7. Filippova V.D. (2015). "Metodyka rozroblennja proghnoznykh scenarijiv procesu formuvannja i realizaciji derzhavnoji polityky. Teorija ta praktyka derzhavnogho upravlinnja i miscevogho samovrjaduvannja", vol. 1. Available at: [http://el-zbirn-du.at.ua/2015\\_1/24.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/24.pdf) [in Ukrainian].

**Dzhereliuk I.O.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Management and Marketing,  
Kherson National Technical University*

## **APPLICATION OF SCENARIO APPROACH TO THE SYSTEMIC PROVISION OF INTERNAL ANTI-CRISIS STABILITY OF TOURIST ENTERPRISES**

The article substantiates the positive aspects of the scenario approach and identifies its advantages for substantiating management decisions regarding the systemic provision of internal anti-crisis sustainability of tourist enterprises. The theoretical and methodical provisions of the scenario approach to the analytical substantiation of variants of managerial decisions concerning systemic provision of internal anti-crisis stability of the enterprise are described, which allows determining the possible trends, interconnections of the components of providing anti-crisis sustainability and increases flexibility, quality of management decisions on the basis of the identification of “bottlenecks” and the justification of a set of measures aimed at increasing the level of systemic provision of anti-crisis sustainability of tourist enterprises.

The conducted research shows that an important aspect of the scenario approach to the systematic provision of anti-crisis enterprise sustainability is the justification of solutions for adequately and timely response to changes; abilities to foresee and respond to threats and reduce uncertainties and risks, maintain the correspondence between components of internal anti-crisis sustainability to ensure a high level of systemic provision of anti-crisis sustainability of tourist enterprises in a competitive environment.

For the systemic provision of anti-crisis stability of tourist enterprises, it is proposed to select four scenario options: pessimistic, optimistic, predictive, and desirable. The optimistic scenario involves identifying the progressive dynamics of the level of systemic provision of anti-crisis sustainability of the enterprise and the competitive position. The optimistic scenario is certainly the best way to ensure the anti-crisis sustainability of tourist enterprises but it is least consistent with the principle of “realization.” The pessimistic scenario involves identifying the extinct dynamics of the systemic provision of the level of anti-crisis sustainability of the enterprise and the competitive position. The desirable scenario (more formally, the “standard scenario”) is built in order to imagine what direction to move, what actions need to be performed in order to achieve the stated goal of the systemic provision of the anti-crisis sustainability of the tourist enterprise.

The characteristic of the desirable scenario of taking into account the level of systemic provision of anti-crisis stability and the indicator of the competitive position of tourist enterprises is provided.

Calculations are carried out and a schematic representation of the process of forming the desirable scenario of the systemic provision of internal anti-crisis stability of tourist enterprises is presented.

It is substantiated that the choice of the most expedient levels of the components of ensuring the internal anti-crisis sustainability of the tourist enterprise to achieve the “desired” result is the main task of the scenario approach. The desirable scenario cannot be the same for all enterprises; it is conditioned by two requirements – the growth rate of a competitive position by the level of providing anti-crisis sustainability and the growth rate of the level of systemic provision of the enterprise anti-crisis sustainability.